

Unidad 7

- Aspectos globales de la administración estratégica.

LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA GLOBAL

FRASES NOTABLES

En la década de los noventa, la globalización madurará, pasando de ser un rumor a una realidad generalizada. Las compañías tendrán que cumplir normas globales de calidad, diseño, precios y servicios. -Brian Dumaine

La investigación de mercados es desconocida. Lo más parecido a una encuesta de mercado que han experimentado muchos habitantes de Europa del este es un interrogatorio del gobierno. -John Quelch

Triste pero cierto. Los hombres de negocios estadounidenses son los que peor hablan cualquier lengua extranjera de entre todos sus socios comerciales importantes de otros países. Las escuelas de administración de Estados Unidos no conceden mucha importancia a las lenguas extranjeras y los estudiantes normalmente las evitan. -Ronald Dulek

Japón no va a cambiar. Nos encanta trabajar duro y a ustedes los estadounidenses no... El resultado es que nosotros seguiremos trabajando duro y amasaremos enormes superávits monetarios. Compraremos sus tierras y ustedes vivirán ahí, pagando una renta. -Wataru Hiraizumi

La propensión de los trabajadores de Japón, Taiwán y Corea a sacrificarse por el bien de la empresa, de una manera que nos pueda parecer rara, sin duda guarda relación con sus resultados y su creciente competitividad -Philip West

Para los estadounidenses del sudoeste de Estados Unidos el país que más afecta sus transacciones comerciales está claro. Es México. -Ken Thurston

Uno puede llegar a dominar un idioma, -frases- chino y japonés, aprender que Seúl está al oeste de Tokio, comprar los regalos adecuados, aprender a comer con palillos y, sin embargo, estar muy lejos de entender qué pasa en realidad en el Lejano Oriente. -Philip West

Los estadounidenses podrían tener más frito si aceptaran que los administradores extranjeros no los ven como ellos se ven a sí mismos. -Arthur Whitehill

CONTENIDO

LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA GLOBAL LAS CULTURAS DEL MUNDO EL RETO GLOBAL

MÉXICO

RUSIA

JAPÓN

EUROPA

LINEAMIENTOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO COMO COMPETIDOR GLOBAL

EJERCICIO PRÁCTICO 10A

DEFINIR EL ENTORNO COMPETITIVO DE LOS PRODUCTOS HERSHEY EN OTROS PAÍSES

EJERCICIO PRÁCTICO 10B

DEFINIR LOS ESFUERZOS DE RECLUTAMIENTO DE MI UNIVERSIDAD EN OTROS PAÍSES

EJERCICIO PRÁCTICO 10C

LECCIONES PARA HACER NEGOCIOS GLOBALES

OBJETIVOS

Después de estudiar este capítulo, usted deberá ser capaz de:

- Describir las consecuencias que la economía mundial y los competidores globales tienen en la administración estratégica.
- Describir la naturaleza y las implicaciones de diversas culturas del mundo.
- Explicar las ramificaciones del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC).
- Explicar los cambios en Japón que afectan las decisiones estratégicas.
- Explicar los cambios en México que afectan las decisiones estratégicas.
- Explicar los cambios en Rusia que afectan las decisiones estratégicas.
- Explicar los cambios en Europa que afectan las decisiones estratégicas.
- Ofrecer lineamientos para las empresas interesadas en iniciar, continuar o expandir sus operaciones internacionales.

Este capítulo habla de asuntos de la administración estratégica internacional. Cada día hay más negocios estadounidenses que entran en los mercados globales y más y más empresas extranjeras rivales que entran en los mercados de Estados Unidos. Una tercera parte de los estudiantes universitarios que obtienen posgrados en ciencias, matemáticas e ingeniería en Estados Unidos son extranjeros.

Hace poco me contraron un chiste que decía que George Bush se despertaba después de tres años de estar en coma y que se encontraba a Dan Quayle sentado junto a su cama. Al ver al vicepresidente, el presidente empieza a hacerle preguntas. "¿Cuánto tiempo estuve dormido?" A continuación el presidente pregunta sobre la situación de la economía de Estados Unidos. Para su sorpresa, Quayle le dice que el déficit presupuestal y el déficit comercial se han reducido a cero. Entonces, el presidente pregunta sobre la inflación, que supone que debe estar más alta que nunca. De nuevo, para su sorpresa, Quayle dice que la inflación no representa problema alguno. Dudando, el presidente pide datos específicos. "¿Cuánto", pregunta, "cuesta un timbre de primera clase?". "Tiene un precio muy razonable", contesta Quayle, "sólo 30 yenes".

LA NATURALEZA DE LA COMPETENCIA GLOBAL

Desde muchos siglos antes de que Colón descubriera América y sin duda durante muchos siglos por venir, los negocios han buscado y seguirán buscando nuevas oportunidades allende sus fronteras nacionales. Jamás ha existido una sociedad más internacionalizada ni más competitiva en términos económicos que la presente. Algunas industrias estadounidenses, por ejemplo las de textiles, semiconductores y aparatos electrónicos de consumo, están en total desorden como consecuencia del reto internacional.

Las organizaciones que realizan operaciones comerciales allende sus fronteras nacionales se llaman empresas internacionales o corporaciones multinacionales (CMN). El término "compañía matriz" se refiere a la empresa que invierte en operaciones internacionales, mientras que el "país anfitrión" es el país donde se realizan los negocios. Como ilustra la figura 1, el proceso de la administración estratégica es igual, en términos conceptuales, para las empresas multinacionales que para las exclusivamente nacionales. Sin embargo, el proceso es más complejo tratándose de empresas internacionales debido a la presencia de más variables y relaciones. Las oportunidades y amenazas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas que tiene una corporación multinacional casi no tienen límite y la cantidad y complejidad de estos factores aumentan muchísimo dependiendo de la cantidad de productos fabricados y de la cantidad de zonas geográficas cubiertas. Identificar y evaluar las tendencias y los hechos externos de las corporaciones multinacionales requiere bastante más tiempo y esfuerzo. La distancia geográfica, las diferencias culturales y nacionales y las variantes de las prácticas comerciales muchas veces hacen que la comunicación entre la oficina matriz doméstica y las

operaciones en el extranjero resulte muy difícil. La aplicación de la estrategia puede ser más difícil porque diferentes culturas tienen diferentes normas, valores y ética laboral.

El fin del comunismo y los avances de las telecomunicaciones están acercando cada vez más a los países, culturas y organizaciones de todo el mundo. El ingreso del exterior como porcentaje del ingreso total de las compañías ya pasa de 50% en cientos de empresas estadounidenses, entre ellas Exxon, Gillette, Dow Chemical, Citicorp, Colgate-Palmolive y Texaco. Las empresas en participación o en calidad de joint venture, y las sociedades entre empresas nacionales y extranjeras se están convirtiendo en la regla, en lugar de la excepción.

Los centros de comercio mundial están proliferando en Estados Unidos y en el extranjero debido al creciente interés por el comercio exterior. Hace poco se construyeron centros de comercio mundial en Cedar Rapids, Iowa; Santa Ana, California; Hartford, Connecticut; Pomona, California; Long Beach, California; St. Paul, Minnesota; Toledo, Ohio; y Wichita, Kansas.

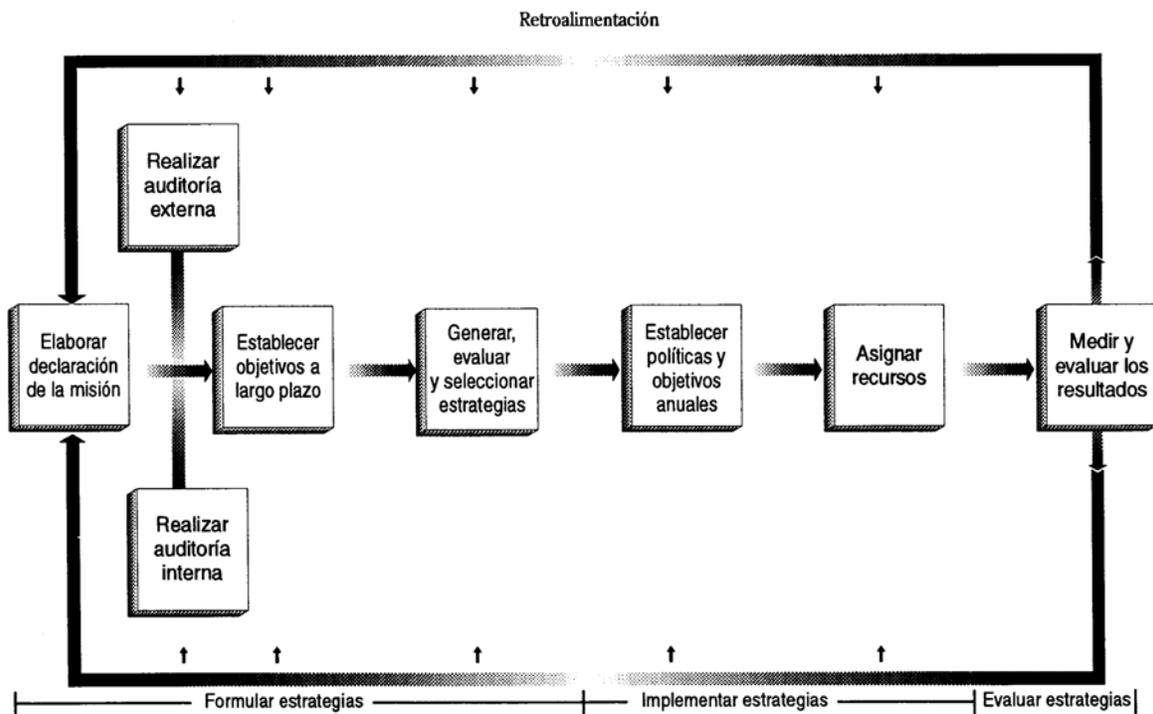


FIGURA 1 Modelo general de la administración estratégica

Estos nuevos centros de comercio mundial ofrecen muchos servicios especializados, por ejemplo ayudan a los negocios pequeños a exportar o importar, alojan bancos extranjeros, empresas exportadoras y despachos de abogados.

El 95% de la población mundial no vive en Estados Unidos y este grupo está creciendo a un ritmo 70% más veloz que la población estadounidense. Hoy, la composición de los competidores en casi todas las industrias es global. Cinco de las diez compañías más grandes del mundo (por su valor de mercado) tienen su sede en Japón, inclusive Nippon Telegraph & Telephone, la corporación más grande del mundo. La competencia global es algo más que una moda pasajera de la administración. General Motors, Ford y Chrysler compiten con Toyota, Daimler Benz y Hyundai. General Electric y Westinghouse luchan contra Siemens y Mitsubishi. Caterpillar y Deere compiten con Komatsu. Goodyear se enfrenta a Michelin, Bridgestone y Pirelli. Boeing y McDonnell Douglas compiten con Airbus. Sólo unas cuantas industrias estadounidenses, por ejemplo las de muebles, imprenta, detallistas, bienes de consumo empacados y banca al público, todavía no enfrentan grandes desafíos de competidores extranjeros. Empero, muchos productos y componentes de estas industrias ahora también son fabricados en otros países.

Las operaciones internacionales pueden ser tan simples como exportar un único producto a sólo otro país o tan complejas como contar con instalaciones de producción, distribución y marketing en muchos países. Cada vez son más las empresas estadounidenses que están adquiriendo compañías extranjeras y constituyendo empresas en participación con empresas extranjeras y cada vez son más las empresas extranjeras que están adquiriendo compañías estadounidenses y constituyendo empresas en participación con empresas estadounidenses. Esta tendencia se está acelerando muchísimo. Robert Allen, director ejecutivo de AT&T dice: "La frase 'mercados globales' no es sólo retórica hueca. Los competidores extranjeros están aquí. Y nosotros debemos estar allá". Sin embargo, las exportaciones, al parecer, nunca le han resultado fácil a las compañías estadounidenses. Las exportaciones de Estados Unidos sólo representan 5.4% del PNB, en comparación con 16% en Alemania, 25% en Canadá y 10.5% en Japón. Muchas empresas estadounidenses se han echado a perder por la amplitud y abundancia de los mercados domésticos y siguen ignorando las lenguas y las culturas extranjeras.

Las ventajas y las desventajas de las operaciones internacionales. Las empresas tienen infinidad de motivos para formular y aplicar estrategias que inicien, continúen o expandan su participación en operaciones comerciales allende sus fronteras nacionales. Tal vez la ventaja mayor es que las empresas pueden conseguir clientes nuevos para sus productos y servicios, incrementando así sus ingresos. El aumento de los ingresos y las utilidades es un objetivo común de las organizaciones y, con frecuencia, una expectativa de los accionistas, porque es una medida del éxito de la organización.

Además de buscar el crecimiento, las empresas pueden estar motivadas por las siguientes ventajas potenciales para iniciar, continuar y expandir sus operaciones internacionales:

1. Las operaciones en el exterior pueden absorber el exceso de capacidad, reducir los costos unitarios y repartir los riesgos económicos entre mayor cantidad de mercados.
2. Las operaciones en el exterior pueden permitir a las empresas establecer instalaciones con costos muy bajos en plazas cercanas a materias primas y/o mano de obra barata.
3. Los mercados exteriores podrían no incluir competidores o la competencia puede ser menos intensa que en los mercados nacionales.
4. Las operaciones en el exterior pueden dar lugar a tarifas más bajas, impuestos más bajos y un trato político más favorable.
5. Las empresas en participación pueden permitir a las empresas aprender la tecnología, la cultura y las prácticas comerciales de otros, así como establecer contactos con posibles clientes, proveedores, acreedores y distribuidores de otros países.

Existen también numerosas desventajas en potencia al iniciar, continuar o expandir un negocio allende las fronteras nacionales. Un riesgo es que las operaciones en el exterior podrían ser tomadas por facciones nacionalistas, como ocurrió en Kuwait durante la Guerra del Golfo.

Otras desventajas incluyen las siguientes:

1. Cuando las empresas hacen negocios internacionales, enfrentan fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas que son diferentes y, muchas veces, poco conocidas. Estas fuerzas pueden dificultar mucho la comunicación entre la compañía matriz y las subsidiarias.
2. Con frecuencia, se sobrevaloran las debilidades de los competidores en el extranjero y se subestiman sus fuerzas. Estar bien informado de la cantidad y la naturaleza de los competidores resulta más difícil cuando se hacen negocios internacionales.
3. La lengua, la cultura y los sistemas de valores difieren de un país a otro y esto puede interponer barreras para la comunicación, así como crear problemas para la administración de personal.
4. Es difícil poder entender cómo operan las organizaciones regionales, por ejemplo, la Comunidad Económica Europea, el Área de Libre Comercio de América Latina, el Banco Internacional para el Desarrollo y la Reconstrucción y la Corporación Financiera Internacional, pero casi siempre necesario para hacer negocios internacionales.
5. Trabajar con dos sistemas monetarios o más puede complicar las operaciones comerciales internacionales.

LAS CULTURAS DEL MUNDO

Para competir con éxito en los mercados mundiales, los administradores estadounidenses deben adquirir más conocimientos de las fuerzas históricas,

culturales y religiosas que motivan e impulsan a los habitantes de otros países. Por ejemplo, en Japón, las relaciones comerciales operan dentro del contexto del "Wa", que hace hincapié en la armonía del grupo y la cohesión social. En China, el comportamiento gira en torno al "Guanxi" o las relaciones públicas. En Corea, las actividades entrañan una preocupación por el "Inhwa" o la armonía fundamentada en el respeto de las relaciones jerárquicas, inclusive la obediencia a la autoridad.}

En el caso de Europa, en términos generales, es cierto que cuanto más al norte del continente, tanto más participativo será el estilo administrativo. La mayor parte de los trabajadores europeos están sindicalizados y gozan de más vacaciones y días feriados que los trabajadores estadounidenses. Un descanso para comer de 90 minutos y descansos de veinte minutos en la mañana y en la tarde son cosa común en las empresas europeas. El empleo permanente garantizado suele formar parte de los contratos de empleo en Europa. En los países socialistas como Francia, Bélgica y el Reino Unido la única razón para el despido inmediato del trabajo es un delito penal. Los contratos de las empresas europeas suelen incluir un periodo de seis meses a prueba al iniciar un empleo. A muchos europeos les molestan la remuneración con base en resultados, los sueldos por comisiones y los sistemas "objetivos" de recompensa y medición. Esto es especialmente cierto en el caso de los trabajadores del sur de Europa. Muchos europeos también tienen dificultad para entender el "espíritu de equipo", pues el entorno sindicalizado ha dicotomizado las relaciones obrero-patronales en toda Europa.

Una debilidad de las empresas estadounidenses cuando compiten con las empresas de la Cuenca del Pacífico es que no entienden las culturas del Lejano Oriente, ni cómo piensan y se comportan los asiáticos. Por ejemplo, el chino hablado es más parecido al inglés hablado que al japonés o el coreano hablados. Los administradores de todo el mundo tienen la obligación de ejercer su autoridad, al mismo tiempo que tratan de caerle bien a sus subordinados. Los administradores estadounidenses casi siempre conceden más peso a ser amigables y queridos, mientras que los administradores asiáticos y europeos muchas veces ejercen la autoridad sin esa preocupación. Cuando los estadounidenses tienen trato comercial con extranjeros, tienden a usar el nombre de pila en seguida, pero los extranjeros consideran que esto es muy presuntuoso. Por ejemplo, en Japón sólo los miembros de la familia y amigos íntimos usan el nombre de pila, y los socios comerciales y compañeros de trabajo de muchos años no se animan a usar el nombre de pila.

La cultura estadounidense y otras culturas. Los administradores estadounidenses no son muy amigos de guardar silencio, mientras que los administradores asiáticos consideran que los periodos prolongados de silencio son importantes para organizar y evaluar los pensamientos propios. Los administradores estadounidenses se inclinan mucho más por la acción que sus homólogos de todo el mundo, corren a asistir a citas, conferencias y juntas, y después sienten que el día ha sido productivo. Sin embargo, los administradores extranjeros consideran que lo productivo es descansar, escuchar, meditar y

pensar. En Estados Unidos se considera que sentarse en una junta sin hablar no es productivo, pero en Japón se considera positivo, si el silencio de alguien sirve para conservar la unidad.

Los administradores estadounidenses conceden más importancia a los resultados a corto plazo que los administradores extranjeros. Por ejemplo, en el caso de marketing, los administradores japoneses luchan por conseguir "clientes para toda la vida", mientras que muchos estadounidenses luchan por hacer una venta única. En Japón, los gerentes de marketing piensan que realizar una venta es apenas el principio, no el fin, del proceso de venta. Esta diferencia es muy importante. Los administradores japoneses muchas veces critican a los administradores estadounidenses porque se preocupan más por los accionistas, a quienes no conocen, que por los empleados, a quienes sí conocen. Los estadounidenses se refieren a "empleados por horas", mientras que los japoneses hablan de "empleados de toda la vida".

Hace poco, Rose Knotts resumió algunas de las diferencias culturales importantes existentes entre los administradores extranjeros y los estadounidenses:

1. Los estadounidenses conceden muchísima importancia al tiempo, pues consideran que el tiempo es un activo. Muchos extranjeros conceden más valor a las relaciones. Esta diferencia hace que los administradores extranjeros muchas veces piensen que los administradores estadounidenses se "interesan más por los negocios que por las personas".
2. El contacto personal y las reglas de la distancia varían en todo el mundo. Por regla general, los estadounidenses guardan una distancia de un metro entre unos y otros cuando sostienen conversaciones de negocios, pero los árabes y los africanos guardan una distancia de unos 30 centímetros. En algunos países, tocar a otra persona con la mano izquierda es tabú cuando se trata de negocios. Los administradores estadounidenses deben aprender las reglas del espacio personal de los administradores extranjeros con los que tratan.
3. Las personas de algunas culturas no conceden a la riqueza material la misma importancia que le suelen conceder los administradores estadounidenses. Las listas de las "corporaciones más grandes" y los ejecutivos "con sueldos más altos" abundan en Estados Unidos. "Más es mejor" y "más grande es mejor" en Estados Unidos pero no en todas partes. Esta puede ser una consideración importante cuando se trata de motivar a las personas de otros países.
4. Los roles y las relaciones familiares varían en diferentes países. Por ejemplo, los hombres tienen más valor que las mujeres en algunas culturas, y la presión de compañeros, las situaciones laborales y las interacciones laborales refuerzan este fenómeno.
5. Las lenguas varían inmensamente de un país a otro, incluso en países que hablan la misma lengua. Las palabras y expresiones normalmente usadas en un país pueden ser ambiciosas o irrespetuosas en otro. Por ejemplo: "Un

mexicano diría que le ha puesto gas al carro, que ha manejado hasta el departamento de su chava, subido en el elevador y timbrado a la puerta; un español diría que le ha puesto gasolina a su coche, que ha ido conduciendo hasta el piso de su chica, ha subido en el ascensor y ha llamado a la puerta" .

6. En algunas sociedades, los asuntos de la vida diaria están gobernados por factores religiosos. Por ejemplo, las horas de oración, las fiestas, los actos diarios y las restricciones de las dietas deberían ser respetados por los administradores estadounidense que están en otros países y desconocen la existencia de estas prácticas.
7. En algunas culturas se concede más importancia al tiempo que se pasa con la familia y a la calidad de las relaciones que a la satisfacción y los logros personales que, por lo normal, adoptó el administrador estadounidense. Por ejemplo, el lugar que ocupa una persona dentro de la jerarquía de la estructura organizacional de la empresa, el tamaño de la empresa y la ubicación de la empresa son factores que tienen mucha más importancia para los administradores estadounidenses que para muchos administradores extranjeros.
8. Muchas culturas del mundo valoran la modestia, el espíritu de equipo, la colectividad y la paciencia mucho más que la competitividad y el individualismo, que son tan importantes en Estados Unidos.
9. La puntualidad es una característica personal muy apreciada cuando se realizan negocios en Estados Unidos, pero no es respetada en muchas sociedades del mundo. Los modales para comer también varían muchísimo de una cultura a otra. Por ejemplo, en muchos países es aceptable eructar, pues es muestra de satisfacción con los alimentos que se han ingerido. Las culturas chinas consideran que es de buena educación probar un poco de cada uno de los alimentos servidos.
10. Para no meter la pata en sociedad cuando uno se reúne con los administradores de otras tierras, debe aprender y respetar las reglas de etiqueta de otros. En gran cantidad de países se considera que sentarse en el asiento de un excusado es poco higiénico, pero no en Estados Unidos. En algunos países se considera que dejar restos de comida o bebida en el plato o vaso es una falta de cortesía. En muchos países se saluda con una inclinación en lugar de un apretón de manos. Muchas culturas piensan que los estadounidenses son poco higiénicos porque ubican el excusado y la tina en la misma área, mientras que los estadounidenses consideran que las personas de algunas culturas son sucias porque no se bañan todos los días.
11. Muchas veces, los estadounidenses hacen negocios con desconocidos, pero esta práctica no es aceptada en muchas otras culturas. Por ejemplo en México y Japón, en muchas ocasiones se requiere una relación de amistad para hacer negocios.

EL RETO GLOBAL

Los competidores extranjeros están pegándole una paliza a las empresas estadounidenses en muchas industrias. En su sentido más simple, el reto internacional que enfrentan los negocios estadounidenses es doble: (1) cómo conseguir exportar a otros países y mantener las exportaciones y (2) cómo defender los mercados domésticos contra las mercancías importadas. Pocas compañías se pueden dar el lujo de ignorar la presencia de la competencia internacional. Las empresas que parecen aisladas y cómodas hoy podrían ser vulnerables mañana; por ejemplo, los bancos extranjeros todavía no compiten ni operan en la mayor parte de Estados Unidos.

La economía de Estados Unidos está haciéndose mucho menos estadounidense. Están naciendo una sola economía y un solo sistema monetario. Las corporaciones de todos los rincones del inundo están aprovechando la oportunidad de compartir los beneficios del desarrollo económico mundial. Los mercados están cambiando rápidamente y en muchos casos convergiendo en gustos, tendencias y precios. Los sistemas innovadores de transporte están acelerando la transferencia de tecnología y los cambios en la naturaleza y la ubicación del sistema de producción están reduciendo el tiempo de respuesta ante las condiciones cambiantes del mercado.

Son cada vez más los países de todo el mundo que están dando la bienvenida a las inversiones y el capital extranjeros. En consecuencia, los mercados de trabajo se han ido haciendo más internacionales. Los países del este de Asia se han convertido en líderes del mercado en industrias que requieren mucha mano de obra, Brasil ofrece abundantes recursos naturales y mercados que se desarrollan rápidamente y Alemania ofrece mano de obra capacitada y tecnología. El impulso por mejorar la eficiencia de las operaciones comerciales globales está conduciendo a una mayor especialización funcional. Esto no está limitado a la búsqueda de la conocida mano de obra barata en América Latina o Asia. Otras consideraciones incluyen el costo de la energía, la existencia de recursos, las tasas de inflación, las tasas fiscales existentes y la naturaleza de los reglamentos comerciales. Yang Shangkun insiste que la puerta de China sigue abierta al capital y la tecnología extranjeros, a pesar de la matanza de la Plaza de Tiananmen y de la gran fuerza del Partido Comunista.

La capacidad para identificar y evaluar las oportunidades y amenazas estratégicas en un entorno internacional es una competencia que requieren los estrategas. Las pequeñas trabas por competir en los mercados internacionales son, al parecer, infinitas. El lenguaje, la cultura, las políticas, las actitudes y las economías difieren mucho de un país a otro. La disponibilidad, la profundidad y la confiabilidad de la información económica y mercadotécnica varían muchísimo en diferentes países, al igual que las estructuras industriales, las prácticas comerciales y la cantidad y la naturaleza de las organizaciones regionales. Las diferencias entre las operaciones nacionales y las multinacionales que afectan la

administración estratégica se resumen en la tabla 1.

Las consecuencias de diferentes políticas industriales. Las políticas industriales incluyen otorgar subsidios gubernamentales, fomentar las exportaciones, reestructurar las industrias, nacionalizar empresas, imponer reglamentos, modificar las leyes fiscales, instituir normas de contaminación y fijar cuotas para las importaciones. Las vicisitudes a las que están sujetos los asuntos en el extranjero hacen que las CMN tengan más dificultad para identificar y seleccionar de entre estrategias alternativas que sus homólogas nacionales.

La administración estratégica ha resultado un instrumento valioso dentro del repertorio de la empresa exitosa. Las empresas que recorren el camino de los negocios internacionales corren más riesgos que sus homólogas nacionales, pero también pueden cosechar recompensas mucho mayores. La administración estratégica, bien ejecutada, ofrece a estas empresas un mapa que les sirve de guía en su viaje por los caminos peligrosos de los negocios internacionales.

Tal vez, la mayor amenaza para las empresas nacionales que realizan operaciones internacionales sea la situación de la deuda nacional y la internacional. Cuando los países están excesivamente endeudados con frecuencia recurren a recortar las importaciones y aumentar las exportaciones a efecto de generar superávits comerciales que sirvan para pagar su deuda. Ante estas políticas, las empresas nacionales que producen para los mercados de exportación, con frecuencia, ya no pueden importar insumos esenciales. Cuando un país deudor logra aumentar sus exportaciones, las empresas nacionales se suelen topar con una reacción proteccionista en los otros países.

Los estrategias de empresas multinacionales pueden contribuir a resolver los problemas económicos del comercio y mejorar la posición competitiva de sus empresas conservando y reforzando los canales de comunicación con el gobierno nacional y el extranjero. Por lo regular, los estrategias están en la línea del frente de las crisis financieras y comerciales de todo el mundo, por lo que con frecuencia tienen información directa de la gravedad y la naturaleza interrelacionada de problemas concretos. Los estrategias deben transmitir estos conocimientos y experiencia a los líderes políticos. Se debe dar un flujo constante de consejos y asesoría de los estrategias de los negocios internacionales a los creadores de políticas y leyes.

Los estrategias de corporaciones multinacionales deben entender las políticas industriales de otros países. Las políticas industriales varían de un país a otro pues los gobiernos toman diferentes medidas para desarrollar sus economías. Por ejemplo, la cooperación entre la iniciativa privada y el gobierno en Japón es tanta que algunos expertos dudan que exista una diferencia clara entre gobierno e iniciativa privada; algunos incluso usan el término "Japón, Inc." cuando hablan del gobierno japonés y en particular del Ministerio de Industria y Comercio Internacional (MITI, por sus siglas en inglés).

Las corporaciones multinacionales enfrentan riesgos diversos y singulares, por ejemplo la expropiación de activos, las pérdidas monetarias debido a las fluctuaciones del tipo de cambio, las interpretaciones de contratos y convenios desfavorables a manos de tribunales extranjeros, los disturbios sociopolíticos, las restricciones para las importaciones/exportaciones, las tarifas y las barreras al comercio. Los estrategias de las CMN muchas veces tienen que ser competitivos en forma global, pero al mismo tiempo responder en forma nacional. Con el aumento del comercio mundial, el gobierno y los organismos regulatorios están vigilando más de cerca las prácticas de los negocios en el exterior. Por ejemplo, la ley de Estados Unidos para las prácticas de corrupción en el exterior, define "prácticas de corrupción" en muchas áreas de los negocios. Un punto sensible es que algunas CMN, en ocasiones, violan las normas éticas y jurídicas del país de origen, pero no las del país anfitrión.

TABLA 1 Diferencias entre las operaciones estadounidenses y multinacionales que afectan la administración estratégica.

FACTOR	OPERACIONES ESTADOUNIDENSES	OPERACIONES INTERNACIONALES
Idioma	El inglés es usado en forma casi universal	El idioma local se debe usar en muchas situaciones
Cultura	Relativamente homogénea	Muy variada; entre países y dentro del país
Política	Estable y relativamente poco importante	Con frecuencia volátil y de importancia decisiva
Economía	Relativamente uniforme	Gran variación entre países y entre zonas dentro de los países
Intervención del gobierno	Mínima y razonablemente pronosticable	Mucha y sujeta a cambios rápidos
Trabajo (mano de obra)	Trabajadores especializados disponibles	Escasean los trabajadores especializados; se requiere capacitación o rediseñar los métodos de producción
Financiamiento	Mercados financieros bien desarrollados	Mercados financieros poco desarrollados Flujos monetarios sujetos a control gubernamental
Investigaciones de mercado	Fácil reunir datos	Difícil y caro reunir datos
Publicidad	Muchos medios disponibles, pocas restricciones	Medios limitados; muchas restricciones; porcentaje bajo de alfabetismo excluye los medios impresos en algunos países
Dinero	El dólar de Estados Unidos es usado en forma universal	Necesario cambiar de una moneda a otra; tipos de cambio cambiantes y restricciones gubernamentales representan un problema
Transportes/comunicaciones	Entre los mejores del mundo	Con frecuencia inadecuados
Control	Siempre un problema El control centralizado funcionará	Grave problema. Control centralizado no funcionará. Se debe andar en la cuerda floja entre el exceso de centralización y perder control por exceso de descentralización
Contratos	Una vez firmados, vinculan a las partes, incluso aunque una de ellas haga un mal trato	Se pueden anular y renegociar si una parte no está satisfecha.
Relaciones laborales	Negociaciones colectivas, se puede despedir a los trabajadores sin problema	Con frecuencia no se puede despedir a los trabajadores; puede imponer la participación obligatoria de los trabajadores en la administración; los trabajadores pueden buscar el cambio por medio de procesos políticos en lugar de por negociaciones colectivas
Barreras para el comercio	No existen	Muchas y muy importantes

Fuente: R. G. Murdick, R. C. Moor, R. H. Eckhouse y T. W. Zimmerer, *Business Policy: A Framework for Analysis*, 4a. ed. (Columbus, Ohio: Grid Publishing Company, 1984), p. 275.

Antes de entrar en los mercados internacionales, las empresas deben revisar publicaciones relevantes e informes de patentes, buscar consejo de organizaciones académicas e investigadoras, participar en ferias internacionales comerciales, constituir sociedades y realizar muchas investigaciones para ampliar sus contactos y disminuir el riesgo de realizar actividades en mercados nuevos. Las empresas también pueden disminuir los riesgos de realizar negocios internacionales contratando seguros con Overseas Private Investment Corporation (OPIC) del gobierno de Estados Unidos.

La globalización. La globalización es el proceso de integrar mundialmente las actividades de la formulación, la aplicación y la evaluación de las estrategias. Las decisiones estratégicas se toman con base en las consecuencias que tienen para la rentabilidad global de la empresa, y no sólo con base en consideraciones nacionales o de países individuales. Una estrategia global pretende satisfacer las necesidades de los clientes de todo el mundo, con el valor más alto al costo más bajo. Esto tal vez signifique ubicar la producción en países con la mano de obra más barata o con muchos recursos naturales, ubicar las investigaciones y la ingeniería compleja donde se puedan encontrar científicos e ingenieros muy capacitados y ubicar las actividades de marketing cerca de los mercados que se cubrirán. Una estrategia global incluye el diseño, producción y marketing de productos teniendo las necesidades globales en mente, en lugar de considerar sólo los países individuales. Una estrategia global integra en un plan mundial las acciones contra los competidores.

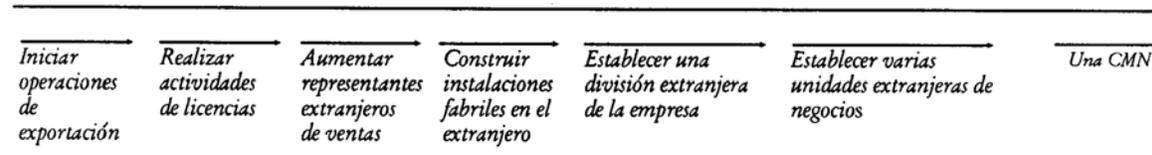
La globalización de las industrias se está dando por muchas razones, entre otras por la tendencia mundial a patrones similares de consumo, el nacimiento de compradores y vendedores globales y la transmisión instantánea de información y dinero de un continente a otro. La Comunidad Económica Europea (CEE), las religiones, los juegos olímpicos, el Banco Mundial, los centros para el comercio exterior, la Cruz Roja, las conferencias cumbre sobre el ambiente, las telecomunicaciones y las juntas para tratar de la economía contribuyen todas a la interdependencia global y al naciente mercado global.}

David Shanks, gerente de la Unidad de Administración Estratégica de Arthur D. Little, dice que tres factores primordiales que llevan a muchas empresas a iniciar actividades internacionales son: (1) las economías maduras de los países industrializados, (2) el nacimiento de los nuevos . mercados geográficos y los campos para hacer negocios y (3) la globalización de los sistemas financieros. La evolución típica de una empresa nacional que se convierte en una corporación multinacional (CMN) aparece en la figura 2.

Es claro que diferentes industrias se vuelven globales por diferentes motivos. La convergencia de los niveles de ingresos y la estandarización son lo que hicieron que la ropa de diseñador se convirtiera en un producto universal. La necesidad de amortizar las enormes inversiones en I y D con muchos mercados es una de las razones que explica por que la industria productora de naves áreas se hizo global. Una actividad importante de la administración estratégica consiste en

vigilar la globalización de la industria de uno mismo. Saber cómo usar esa información para la ventaja competitiva propia es incluso más importante. Por ejemplo, las empresas tal vez recorran el mundo en busca de la mejor tecnología y seleccionen la que guarda más promesas para una cantidad mayor de mercados. Cuando las empresas diseñan un producto, lo diseñan para comercializarlo en la mayor cantidad de países posible. Cuando las empresas fabrican un producto, eligen la fuente de costos más bajos, que podría ser Japón tratándose de semiconductores, Sri Lanka de textiles, Malasia de electrónica simple y Europa de maquinaria de precisión. Las CMN diseñan los sistemas de producción a efecto de ceñirse a los mercados mundiales. Una de las estrategias más arriesgadas para una empresa nacional es quedarse sólo como una empresa nacional en una industria que se esté haciendo global a gran velocidad.

FIGURA 2 La evolución típica de una CMN



Fuente: Adaptado de C. A. Bartlett, "How Multinational Organizations Evolve", *Journal of Business Strategy* (verano de 1982): 20-32. También, D. Shanks, "Strategic Planning for Global Competition", *Journal of Business Strategy* (invierno de 1985): 83.

MÉXICO

Estados Unidos y México comparten una frontera de 2,000 millas que hoy están bullendo de actividad gracias a la aprobación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC). México tiene 92.5 millones de habitantes hambrientos de productos estadounidenses y dispuestos a trabajar por sueldos muy bajos. Más del 80% de la población de México tiene menos de cuarenta años y sólo 3% de los mexicanos tienen grado universitario.

El TLC permite que los bienes fluyan entre la frontera de México y Estados Unidos sin impuestos, como ocurrió con el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y Canadá en 1989. Muchos analistas piensan que el TLC es el primer paso para un tratado de libre comercio en todo el hemisferio occidental, con el que América del Norte, Centroamérica, América del Sur y el Caribe quedarían unidos en una sola gigantesca zona de libre comercio que podría dominar el comercio global en el siglo XXI. Todavía existen obstáculos importantes que bloquean un acuerdo hemisférico.

Veintenas de negocios mexicanos nuevos tramitan todos los días derechos para el uso de licencias de compañías estadounidenses, conforme las empresas de los dos lados de la frontera luchan por excluir la competencia de los participantes tardíos que quieren entrar en el esperado mercado nuevo. Las exportaciones de Estados Unidos a México pasan de 50 mil millones de dólares al

año. Después de Canadá y Japón, México es el tercer mercado para las exportaciones de Estados Unidos. En la actualidad, las tarifas mexicanas incluyen gravámenes de entre 15% y 20% sobre bienes de consumo, gravámenes de entre 5% y 10% sobre las materias primas, gravámenes de entre 10% y 15% sobre maquinaria y gravámenes de 5% sobre la mayor parte de las demás clasificaciones. El TLC disminuye estas tarifas, pero no las elimina.

Según las disposiciones del TLC, las ventajas comparativas de México, con mano de obra más barata y clima más favorable, le permiten captar una parte mayor del mercado de vegetales y frutos frescos de invierno. La parte del mercado del jitomate fresco correspondiente a México está aumentando, por ejemplo, de 40% a 80% gracias al entorno del libre comercio. El TLC da cabida a alimentos de precios más bajos para los consumidores estadounidenses y abre mercados nuevos para la maquinaria y la tecnología agrícola. Además, reduce el problema de la migración ilegal que actualmente existe a lo largo de la frontera. Salinas, el ex-presidente de México, decía en ese entonces, "La pregunta clave es, ¿dónde quieren que trabajen los mexicanos, en México o en Estados Unidos? Yo prefiero exportar mercancías que trabajadores".

Las grandes ganadoras son las empresas que fabrican productos de tecnología avanzada como autos, computadoras y equipo para telecomunicación. Los bancos estadounidenses, las casas de bolsa y otras empresas que brindan servicios financieros también se beneficiarán conforme se vayan eliminando las barreras para su entrada en el mercado mexicano. Los fabricantes de ropa, de zapatos y otras industrias de poca tecnología, sin embargo, se verán perjudicadas por el aumento de competencia de productos mexicanos más baratos. Los productores estadounidenses de vegetales y cítricos también temen el aumento de competencia de México. El tratado introduce a México en la zona de libre comercio entre Estados Unidos y Canadá. Elimina tarifas y otras barreras para el movimiento de mercancías, servicios e inversiones entre los tres países en un plazo de 15 años. El primer día de vigencia del tratado, se suprimieron las tarifas para casi la mitad de más de 9,000 productos cubiertos. Las tarifas para otro 15% de las mercancías terminará en un plazo de cinco años y el resto de los productos quedarán libres de tarifa alguna al término del plazo de 15 años. Las zonas de libre comercio benefician a los consumidores porque abaten los precios. Los fabricantes y los trabajadores se benefician porque los mercados para sus productos se expanden.

PERSPECTIVA DEL MEDIO AMBIENTE NATURAL

TABLA AMBIENTAL

Cada año, en julio, la revista *Fortune* publica una Tabla ambiental en la que se incluye a las diez compañías estadounidenses que más hayan avanzado en cuanto a la reducción de desechos y productos químicos peligrosos.

EMPRESAS QUE MÁS HAN MEJORADO

AT&T
Apple Computer
Church & Dwight
Clorox
Digital Equipment
Dow Chemical
H. B. Fuller
IBM
Herman Miller
Xerox

La Tabla también contiene las diez empresas que menos han mejorado. A continuación se presentan las clasificaciones más recientes.

EMPRESAS QUE MENOS HAN MEJORADO

Ciba-Geigy
Hewlett-Packard
Johnson & Johnson
S. C. Johnson & Son
Minnesota Mining & Mfg. (3M)
Nalco Chemical
Polaroid
Shell Oil
Sun Company
Union Camp

Fuente: Adaptado de Fay Richards, "Who Scores Best on the Environment?" *Fortune* (26 de julio de 1993): 114-122.

Algunos grupos de Estados Unidos se opusieron al TLC, entre ellos los ambientalistas que temen que el aumento de la actividad industrial en México - donde las normas para el control de la contaminación no son tan estrictas como en Estados Unidos- producirá contaminación de aire y agua. Algunas empresas fabricantes de alimentos, agrícolas y fabriles también se opusieron al TLC por temor a no poder competir con las compañías mexicanas que tienen acceso a abundante mano de obra barata.

Las reformas económicas y políticas. Desde que el presidente Salinas empezó a liberar la economía mexicana en 1988, el déficit del presupuesto federal de México ha bajado del orden de 16% del producto nacional bruto a 4.3% y la inflación ha bajado del orden de 180% en 1988 al 12%. La tarifa máxima sobre bienes importados ha bajado de 100% en 1982 a 20%. La economía mexicana ahora está creciendo a mayor velocidad que su población y más del 75% por ciento de las industrias paraestatales mexicanas han sido privatizadas.

El salario mínimo en México es de 80 centavos la hora o 100 dólares mensuales. El acceso fácil a la abundante mano de obra mexicana, más barata y de gran calidad, ha llevado a muchas empresas estadounidenses a instalar fábricas en México. Jerry Perlman, director general y presidente del consejo de Zenith Electronics Corporation, dice: "Si no tuviéramos operaciones de apoyo en México, nuestros costos anuales de operación serían entre 350 y 400 millones de dólares más y no podríamos continuar con nuestras actividades". A pesar de los bajos salarios de México, los mexicanos están adquiriendo fama mundial por la calidad de sus trabajos manuales, como lo demuestra la planta de Ford Motor Company en Hermosillo, con valor de mil millones de dólares, y que en fecha reciente empató a la planta de Daimler-Benz en Alemania en el primer lugar del premio de la industria automovilística por la cantidad más baja de defectos de producción.

México está empeñado en "crecer limpio", como lo demostró el aumento del presupuesto ambiental del gobierno de Salinas que casi se multiplicó por ocho y clausuró 1,062 fábricas contaminantes; 82 de ellas en forma permanente, inclusive una refinería del estado en la ciudad de México que daba empleo a 5,000 personas. Estados Unidos y México están trabajando en un plan para la cooperación ambiental interfronteriza, inclusive la construcción de plantas de tratamiento de aguas y el control de la contaminación del aire, el manejo de desechos tóxicos, los plaguicidas y otros problemas. Sin embargo, los enormes problemas de la contaminación del aire y el agua abruman a México.

Oportunidades para negocios nuevos. México es un buen lugar para hacer negocios por muchas razones, entre otras porque los mexicanos son muy trabajadores; las jornadas de doce horas son cosa común. Además la tarifa del impuesto sobre la renta de las sociedades en México es de 35%, no se gravan impuestos sobre dividendos, los gobiernos locales no gravan los ingresos de las sociedades, no hay límite para la repatriación de dividendos y capital y los franquiciantes tienen la posibilidad de repatriar regalías sin límite alguno. Además, las industrias de la pesca, la petroquímica y la transportista han sido desreguladas, la corrupción está disminuyendo y más de 100 empresas paraestatales, desde líneas aéreas hasta petroquímica han sido privatizadas. Los niños mexicanos deben asistir a la escuela, por ley, durante 10 años, 88% de la población está alfabetizada.

La carrera hacia México está encabezada por compañías del ramo electrónico y el vestido, que han establecido maquiladoras -plantas de ensamblado en la frontera de México con Estados Unidos. Por ejemplo, en fecha reciente AT&T trasladó una operación para la reparación de teléfonos inalámbricos de Singapur a México. Du Pont Company y SCI Systems también están ampliando sus instalaciones en Guadalajara. Wal-Mart ha abierto cinco clubes de almacenes, llamados Club Aurrerá, en una empresa en participación con Cifra, el detallista más grande de México. Sears, Roebuck está invirtiendo 150 millones de dólares para abrir tiendas nuevas en México. Southwestern Bell Corporation de St. Louis recientemente adquirió Teléfonos de México, el monopolio telefónico estatal, y PepsiCo adquirió Gamesa, la enorme empresa galletera. Unilever Group adquirió parte de Conasupo, la compañía mexicana de subsistencias populares. Nissan proyecta una expansión de mil millones de dólares para su planta de montaje en Aguascalientes. Compaq Computer, Lotus Development Corporation y Microsoft abrieron hace poco enormes subsidiarias en la ciudad de México.

Las franquicias también están empezando a cundir en México. Por ejemplo Kentucky Fried Chicken piensa tener 180 locales operando para 1995. McDonald's ha separado 500 millones de dólares para abrir 250 locales nuevos en México para el año 2000. La industria del turismo en México está creciendo alrededor de 11% al año, pues a los estadounidenses les agrada la combinación de precios razonables, instalaciones de gran calidad, estabilidad política y proximidad física.

RUSIA

La Unión Soviética se ha desintegrado y ha sido reemplazada por una nueva confederación de quince repúblicas; en términos de población Rusia es la más grande de todas las demás repúblicas combinadas y es el quinto país del mundo en cuanto a tamaño. Rusia cuenta con más reservas petroleras que Arabia Saudita, así como con vastas cantidades de madera y oro y científicos de primera línea. El territorio ruso incluye once husos horarios. Donald Kendall, ex director general de PepsiCo, dice que la desintegración soviética "significa caos a corto plazo, pero inmensas oportunidades comerciales a largo plazo. Si las compañías estadounidenses esperan a que se resuelvan todos los problemas, habrá otros que les ganen los negocios".

Dinero y política. Ahora Rusia reconoce los derechos individuales, inclusive el derecho a la igualdad, la intimidad, la libertad de expresión, la conciencia y la religión y la libre elección de trabajo. Sin embargo, estas libertades recién ganadas han contribuido a que se disparen los precios y a la inconformidad de los consumidores. Un problema importante que enfrenta Rusia es el desorden económico. El rublo está muy sobrevaluado al tipo de cambio oficial de 1.79 dólares, pero el cambio en el mercado negro es de tres centavos. Las compañías que hagan negocios con empresas rusas deben tener cuidado con la baja del valor del rublo ante el dólar. Muchas compañías no quieren hacer negocios con los soviéticos mientras el rublo no sea convertido al patrón oro, como todas las monedas importantes del mundo, porque las dos bandas para el tipo de cambio resultan un absurdo.

Las empresas en participación. La estrategia de la empresa en participación o joint venture es una magnífica forma de entrar en el mercado ruso. Las empresas en participación crean un mecanismo para generar dinero sólido, que es importante debido a los problemas de valuación del rublo. La ley rusa para las empresas en participación ha sido enmendada y ahora permite que los extranjeros posean hasta 99% de la empresa y permite que un extranjero sea el director ejecutivo.

La lista de compañías estadounidenses que tienen empresas en participación con Rusia incluyen entre otras a Archer-Daniels-Midland, Chevron, Combustion Engineering, Dresser Industries, Hewlett-Packard, Honeywell, Johnson & Johnson, MCI, Marriott, McDonald's, Ogilvy & Mather, Radisson, RJR/Nabisco y Young & Rubicam. En la industria del espacio aéreo, las empresas rusas están cooperando con Messerschmitt Company de Alemania; en la de computadoras con IBM; en la de manufacturas con Combustion Engineering, Honeywell y Siemens; en la energía nuclear con Asea, Brown Boveri y Siemens; y en las telecomunicaciones con Nokia. Hace poco, PepsiCo constituyó una empresa en participación con Moscow Metropolitan para vender los productos alimenticios de PepsiCo en las estaciones del metro de Moscú.

Casi todos los analistas piensan que Rusia se convertirá en un mercado al que querrán entrar muchas empresas estadounidenses en los años noventa. Las empresas que empiecen a dominar las complejidades pronto y que se mantengan informadas de los últimos avances probablemente obtendrán las mayores recompensas. Miles de negocios en Rusia han obtenido independencia financiera y amplia autonomía administrativa. Sin embargo, el deficiente equipo de telecomunicación muchas veces hace que los gerentes extranjeros que están en Rusia queden aislados de su compañía matriz. El sistema telefónico de Rusia es comparable al sistema telefónico de Estados Unidos en los años treinta.

Lineamientos para empresas estratégicas. Los siguientes lineamientos vienen al caso cuando se considera la posibilidad de una empresa estratégica en Rusia. En primer término, evite las zonas con conflictos étnicos y violencia. Además, asegúrese de que su socio en potencia cuenta con una carta constitutiva debidamente enmendada para permitir la empresa en participación. Recuerde que los hombres de negocios en esas latitudes no tienen mucha idea de qué es marketing, las leyes contractuales y las leyes que rigen a las sociedades, los aparatos de fax, el correo de voz y otras prácticas empresariales que los occidentales toman por sentado.

Los contratos de negocios con las empresas rusas deben abordar cuestiones ambientales, porque los occidentales con frecuencia son acusados de los problemas de contaminación de aire y agua y de destrucción del hábitat. Establezca medios claros para convertir los rublos a dólares antes de constituir una posible empresa en participación, porque no se puede contar con los bancos rusos ni con las autoridades para que faciliten a las empresas extranjeras obtener utilidades en dólares de un negocio. Recuerde la escasez crónica de materias primas que entorpecen los negocios en Rusia, así que asegúrese de que puede conseguir, en forma confiable, un suministro adecuado de materias primas a precio competitivo y de buena calidad. Por último, asegúrese de que el contrato de la sociedad limita los casos que harían que una expropiación sea legal. Especifique un total en dólares para el caso de que hubiera una expropiación inesperada y contrate un seguro contra expropiación antes de firmar el contrato.

Una serie de organizaciones ayudan a las compañías extranjeras en Rusia a iniciar, continuar o expandir sus actividades comerciales ahí. Algunas de estas organizaciones son Amtorg, el Centro de Consulta de la Cámara de Comercio e Industria, Inpred, Interfact y la Oficina de comercio de Estados Unidos (USCO). Por ejemplo, Inpred es un despacho de asesores en Rusia que ayuda a los administradores occidentales a trabajar sujetos a los reglamentos. Inpred también ayuda a las empresas extranjeras a encontrar socios en las repúblicas y a elaborar contratos y se pone en contacto con ejecutivos para convenir juntas entre la Comunidad de repúblicas y los hombres de negocios extranjeros. La USCO patrocina anualmente alrededor de veinticinco ferias y exhibiciones comerciales que introducen a las compañías extranjeras y los extranjeros a los nuevos mercados, clientes, compradores y vendedores de la Comunidad de repúblicas.

JAPÓN

Aun cuando su tamaño no es superior al de California, Japón tiene una población cinco veces mayor que la de California. Japón está cambiando a gran velocidad. Masakagu Yamazaki usa el término "individualismo flexible" para resumir los cambios que se están dando en la sociedad y las empresas japonesas. La actitud de la adicción al trabajo de Japón está cambiando para conceder mayor importancia a las actividades de recreación y al consumo de productos y servicios de recreación. El aumento del ingreso, la población que envejece y la mayor cantidad de mujeres que forman parte de la población económicamente activa están aumentando la demanda de servicios en todos los sectores de la economía japonesa. Los japoneses ahorran una parte mucho mayor de sus ingresos que los estadounidenses, un promedio de 17% contra 4%, pero los precios en Japón son de los más altos del mundo. Una manzana cuesta 2 dólares y una cena para cuatro puede salir en 600 dólares.

La tabla 2 contiene una comparación de los niveles escolares de los jóvenes japoneses y los estadounidenses. Los maestros en Japón gozan de mucho más respeto, posición social, seguridad de empleo y remuneración que sus homólogos estadounidenses. Los maestros japoneses visitan las casas de los estudiantes y están disponibles después de las horas de clase para ayudar a los estudiantes y supervisar el aprendizaje durante las vacaciones. En Japón, la escuela es obligatoria para niños de entre 6 y 15 años y 95% de los niños de cinco años y 70% de los de cuatro años asisten al jardín de niños. El año escolar tiene 240 días y muchos niños pasan los domingos y las vacaciones estudiando o sujetos a tutorías. Algunas de las fuerzas que sustentan el sistema educativo de Japón son la relativa homogeneidad de la población, un sistema laboral en el que la selección y la promoción se basan en los créditos escolares, una distribución relativamente justa de las oportunidades para estudiar entre toda la población, una fuerte competencia para entrar en universidades de prestigio y la dedicación de las familias a ofrecer mejores oportunidades de vida a sus hijos .

TABLA 2 Comparación de los niveles educativos de los jóvenes japoneses y los estadounidenses

	ESTADOUNIDENSES	JAPONESES
Alfabetizados	80%	99.0%
Educación media superior terminada	72.2%	90.0%
Duración del año escolar	180 días	240 días
Estudiantes del último año de educación media superior que dedican menos de cinco horas a la semana a su tarea en casa	76.0%	35.0%
Financiamiento de la educación:		
nacional	6.2%	47.3%
estatal	49.0%	28.1%
local	44.8%	24.6%
Sueldos de profesores	Determinados localmente	Por ley nacional, los profesores reciben 10% más de sueldo que el servidor público más alto.

Fuentes: Departamento de Educación de Estados Unidos y Ministerio de Educación de Japón

(Muchos analistas afirman que conforme nos acercamos al año 2000, y después, los países de todo el mundo serán tan competitivos como sea su sistema educativo fundamental. Las empresas estadounidenses podrían estar en desventaja ante las empresas japonesas si esto es cierto, porque los analistas se refieren primordialmente a la educación media superior, las tasas de alfabetismo y el nivel escolar promedio de los pueblos.

Cada vez hay más mujeres que tienen carreras fuera del hogar, práctica prohibida hasta mediados de los años ochenta. Sin embargo, las mujeres sólo ocupan uno por ciento de los puestos gerenciales en Japón, a pesar de que representan el 40% de la población económicamente activa. La ley japonesa de 1986 que prohíbe la discriminación sexual en el trabajo no establecía sanción alguna para las violaciones. La mayor parte de los hombres y mujeres japoneses siguen pensando que cuando una mujer se casa, su prioridad debe ser atender al marido y a los hijos. El gobierno japonés está alentando a las compañías para que coloquen a más mujeres en puestos gerenciales, pero el puesto gerencial en Japón por lo regular requiere trabajar hasta tarde, salir de copas con los compañeros y una promesa de alianza con la compañía hasta la jubilación. A muchas japonesas no les atrae ese estilo de vida, así que las mujeres que siguen una carrera en Japón siguen representando un caso raro.

La investigación y el desarrollo se han convertido en una misión básica del gobierno japonés y casi todas las empresas japonesas. Es una misión del país entero. Japón piensa desarrollar un transbordador espacial futurista, una colonia de plataformas espaciales y poner en órbita una fábrica para fabricar productos "Hechos en el espacio". Las compañías del ramo del espacio aéreo de Estados Unidos y de todo el mundo consideran que el mercado japonés ofrece una gran oportunidad y están desarrollando estrategias para capitalizar el interés de Japón por comercializar el espacio.

Algunas compañías estadounidenses han obtenido magníficos resultados en los mercados japoneses, entre ellas Coke, Nestlé, Schick, Wella, Vicks, Scott, Del Monte, Kraft, Campbell, Unilever, Twinings, Kellog, Borden, Ragu, Oscar Mayer y Hershey. Todos estos nombres son de uso cotidiano en Japón. Las rasuradoras Schick tienen 70% del mercado de las navajas de afeitar, McDonald's tiene 30% del mercado de las hamburguesas rápidas, Coca-Cola tiene 50% del mercado de los refrescos, Pampers tiene 22% del mercado de los pañales desechables y Kodak tiene 15% del mercado de las películas a color para aficionados. IBM tiene 40% del mercado de las computadoras y Caterpillar tiene 43% del mercado de los bulldozers.

El estilo administrativo en Japón. Los japoneses conceden enorme importancia a la lealtad y el consenso del grupo, concepto que llaman Wa. En Japón, casi todas las actividades corporativas fomentan el Wa entre administradores y empleados. El Wa requiere que todos los miembros de un grupo estén de acuerdo y cooperen; esto produce una discusión constante y compromisos. Los administradores japoneses evalúan el atractivo potencial de decisiones empresariales alternativas en términos de sus repercusiones a largo plazo en el Wa del grupo. Esto explica por qué el silencio, usado para ponderar alternativas, puede ser una ventaja en una reunión formal en Japón. Las discusiones que pueden alterar el Wa, por regla general, se realizan en marcos del todo informales, por ejemplo en un bar, para reducir al mínimo el daño para el Wa del grupo. Las reuniones sociales también son una actividad empresarial importante en Japón porque fortalecen el Wa. Las reuniones formales suelen tener lugar en ambientes informales. Los gerentes japoneses, cuando se enfrentan a preguntas u opiniones inquietantes, tienden a guardar silencio, mientras que los estadounidenses suelen contestar en forma directa, defendiéndose con explicaciones y argumentos.

La mayoría de los japoneses son reservados, callados, distantes, introspectivos y piensan en los demás. Los estadounidenses suelen pensar que los administradores japoneses pierden el tiempo y sostienen conversaciones sin sentido, mientras que los administradores estadounidenses recurren a la crítica llana, hacen preguntas entrometidas y toman decisiones rápidamente. Este tipo de diferencias culturales han alterado muchos intentos de negocios entre japoneses y estadounidenses potencialmente productivos. Considerar el estilo de comunicación japonés como prototipo de todas las culturas asiáticas y orientales da lugar a un estereotipo que se debe evitar.

Los estadounidenses gozan de más libertad para controlar su propia suerte que los japoneses. La vida es muy diferente en Estados Unidos y en Japón; Estados Unidos ofrece a su gente más movilidad para ascender. Ésta es una de las fuerzas de Estados Unidos. Fallows explica:

Estados Unidos no es como Japón ni lo podrá ser nunca. La fuerza de Estados Unidos es justo la contraria. Abre sus puertas y permite que entre el desorden mundial. Tolerar cambios sociales que harían trizas a casi todas las

demás sociedades. Esta apertura propicia que los estadounidenses se adapten como individuos y no como grupo. Los estadounidenses se dirigen al oeste a California para empezar de nuevo; se dirigen al este a Manhattan para tratar de hacerla en grande; se dirigen a Vermont o a una granja para estar cerca del suelo. Se separan de las religiones, valores o clase de sus progenitores; redescubren su etnia. Asisten a la escuela nocturna, se cambian de apellido.

La expansión global. Japón está cambiando la estrategia de las exportaciones por la inversión directa en Estados Unidos y Europa. Japón superó al Reino Unido en 1992 como el inversionista directo más grande de Estados Unidos. La cantidad de estadounidenses que trabajan en subsidiarias japonesas en Estados Unidos se duplicó de 1989 a 1995, a 400,000 personas. Los diez empleadores japoneses más grandes de Estados Unidos, por orden de importancia, son: Matsuchita Electric, Sony, Toyota, Honda, Hitachi, Toshiba, Nissan, NEC, Mitsubishi y Fujitsu. Sin embargo, más del 50% de las compañías japonesas con operaciones en Estados Unidos en la actualidad enfrentan demandas de los trabajadores por cuestiones de raza, color, religión, edad, sexo e igualdad de oportunidad para el empleo.

En Europa, Toyota terminó de construir su primera planta de automóviles en 1992, una instalación de 1.2 mil millones de dólares en Gran Bretaña. Fujitsu también está construyendo una fábrica, con valor de 690 millones de dólares, para producir chips de computadora en el nordeste de Inglaterra. Se espera que los japoneses sigan invirtiendo mucho en Gran Bretaña porque los británicos aceptan de buen talante a los japoneses, mientras que otros países de Europa no tienen la misma actitud para los japoneses. Más del 40% de las inversiones de Japón en Europa occidental están en Gran Bretaña. La Confederación de la industria británica pronostica que para el año 2000, la asombrosa cantidad del 16% de los obreros de fábricas británicas tendrán jefes japoneses.

Sólo hay tres industrias importantes-farmacéutica, química y equipo para telecomunicaciones- en las que las compañías europeas son más competitivas que las compañías japonesas. Cinco de las diez empresas constructoras más importantes del mundo son japonesas: Shimizu, Kajima, Jaisei, Takenaka y Ohbayashi. Mientras los países europeos logran una posición más unificada ante la inversión japonesa, Inglaterra puede seguir "exportando" productos japoneses al continente en gran cantidad.

Los servicios financieros. Japón está decidido a tener el liderazgo y el dominio mundial en el campo de los servicios financieros. La bolsa de Tokio ha reemplazado a la bolsa de Nueva York como la más grande del mundo, con una capitalización del mercado de más de 3 billones de pesos; este volumen es superior al de todas las bolsas de Europa juntas. La bolsa de Osaka ha superado a la de Londres como la tercera más grande del mundo. La compañía de seguros de vida más grande del mundo, Nippon Life, la compañía de transporte más grande del mundo, NYK, y la empresa turística más grande del mundo, Japan Travel Bureau, son todas japonesas. Sólo quedan unos cuantos campos de los

servicios financieros donde las instituciones financieras de Europa y Estados Unidos siguen a la cabeza de sus homólogos japoneses. Estos campos incluyen la banca fideicomisaria, la administración de cartera, el capital de riesgo, las fusiones y adquisiciones, los convenios de swaps y la ingeniería de paquetes financieros complejos. Las empresas europeas y estadounidenses deben capitalizar estas fuerzas y empezar a ofrecer estos servicios a todo el mundo para competir con eficacia contra las instituciones financieras japonesas. El peor enemigo de las instituciones financieras occidentales es la complacencia.

Tendencias presentes en Japón. En la actualidad, algunas tendencias que representan oportunidades para las empresas estadounidenses serían:

1. Las tiendas de descuento en Japón se están multiplicando al doble del ritmo que las tiendas de departamentos. Las tiendas japonesas de descuento están hambrientas de mercancías de precio bajo, producidas en cualquier parte del mundo.
2. Se están construyendo centros comerciales en todo el territorio japonés; en la actualidad se están construyendo o han propuesto 1,200 centros comerciales. Estos centros también ansían productos de cualquier parte del mundo.
3. La importación de bienes de consumo está aumentando en Japón. En 1992, las importaciones japonesas sumaron 240 mil millones de dólares, más del triple del total de 1987. La tiendita de barrio tradicional que ha dominado en Japón durante muchos siglos está cediendo el paso a las grandes tiendas de descuento y los centros comerciales.

Japón está eliminando barreras, tarifas y cuotas que antes desalentaban a las empresas de distribuir o fabricar productos y servicios en Japón. Esta tendencia le ofrece oportunidades a muchas empresas estadounidenses. Algunos de los objetivos principales de Japón para los próximos años son:

1. Desregular la economía.
2. Instituir políticas agrsivas para mejorar la vivienda habitacional.
3. Aumentar las importaciones de bienes manufacturadas.
4. Aumentar la productividad agrícola.
5. Disminuir la cantidad promedio de horas laborables por persona al año a 1,800 (en comparación con 1,942 para Estados Unidos y 1,659 horas en Alemania occidental).
6. Instituir una semana laboral de cinco días para todas las oficinas de gobierno e instituciones financieras.
7. Brindar más ayuda extranjera a los países subdesarrollados.

EUROPA

A partir de la Segunda Guerra mundial, los países de Europa occidental han constituido mercados nacionales claros con gobiernos protectores de sus propias

empresas, que imponían gravosas tarifas a las compañías extranjeras. Los celos, las regulaciones, así como diversas situaciones económicas y tensiones entre los países han caracterizado a Europa desde hace muchos años. Los países europeos, vistos como entidades independientes, no han representado una base de clientes lo bastante grande como para ameritar que muchas compañías internacionales establezcan operaciones comerciales en Europa. En consecuencia, Europa ha estado estancada económicamente desde la Segunda Guerra mundial, sobre todo en comparación con Estados Unidos y el Lejano Oriente. Durante varios años de la década de los ochenta, los resultados mancomunados de las cien compañías más grandes de Europa, excluyendo las compañías petroleras, arrojaron un nivel de utilidad de 0%. El desempleo en Europa sigue siendo mucho y las compañías suelen no ser competitivas en los mercados mundiales. El Fondo Monetario Internacional informa que entre 1983 y 1992 la parte de los mercados mundiales correspondiente a Europa cayó 4.4%, a 13.9%. Por otra parte, las naciones crecientes de Asia -sin siquiera contar a Japón- aumentaron su tajada de 4.6% a 8.1%.

También siguen existiendo grandes diferencias en cuanto a gustos de productos en los países europeos. Por ejemplo, a los franceses les gustan las lavadoras de ropa que se cargan por la parte superior, mientras que a los británicos les gustan las que se cargan por el frente. Los portugueses sólo consumen 10 kg. de carne de res per cápita al año, mientras que los franceses consumen 33 kg. Los alemanes consumen 9.5 kg. de pollo al año, mientras que los españoles comen 22 kg. Además, los enchufes eléctricos de Gran Bretaña son diferentes de los de Holanda.

Con excepción de unas cuantas industrias, por ejemplo la química, la mayor parte de los sectores de la economía europea se caracterizan por exceso de capacidad y elevados costos fijos, por ejemplo el acero, los detergentes, los productos farmacéuticos, los transportes y la banca. No existe razón que justifique que el negocio de los generadores de turbina de Europa, con un valor de 2 mil millones de dólares, deba sostener a diez productores. Problemas de exceso de capacidad parecidos asuelan a otras industrias, por ejemplo la fabricación de locomotoras. Las compañías europeas, sin embargo, se están moviendo con rapidez para corregir los problemas del exceso de capacidad y es probable que las sobrevivientes surjan como fuertes competidores en los mercados mundiales. Las diferencias entre los países europeos se están estrechando debido al aumento enorme de las personas y la información que cruzan las fronteras y las compañías europeas se están moviendo con rapidez para desarrollar y comercializar productos que sean bien recibidos en toda Europa. Por ejemplo, hace poco se fabricó y comercializó el "euroenchufe" que es un contacto eléctrico que "sirve en todos los países".

La unificación. La unificación de Europa occidental creó un solo mercado con 320 millones de personas, superior al de Estados Unidos que tiene 240 millones de habitantes o al de Japón que tiene 120 millones. La unificación de Europa occidental podría ser el hecho aislado mundial más importante que afecta

las estrategias comerciales desde que se formara la OPEP a principios de los años setenta. La idea de doce países hablando con una sola voz resulta más atractiva para las corporaciones multinacionales que la de doce países hablando con doce voces. La proliferación de fusiones, adquisiciones y alianzas interfronterizas en Europa está creando una nueva generación de empresas europeas lo bastante grande como para superar a las compañías estadounidenses y japonesas. En algunas industrias, como en el caso de los empaques y el equipo de generación eléctrica, las empresas europeas ya han desplazado a las estadounidenses como líderes mundiales.

La unificación de Europa occidental llevó a que se redujeran o eliminaran las barreras comerciales entre los países europeos; ahora personas, bienes, servicios y capital fluyen libremente entre fronteras nacionales. Los bancos europeos pueden operar en diferentes países sin barreras prohibitivas. Los camiones cruzan libremente las fronteras nacionales, en lugar de tener que esperar muchas horas, en lugares como el túnel del Mont Blanc, construido entre Francia e Italia, donde los agentes aduanales revisaban documentos y cargas. El eurotúnel recién terminado, que corre por abajo del canal de la Mancha, está alentando los negocios entre Inglaterra y la Europa continental. Se estima que las compañías europeas se ahorrarán entre 75 y 90 mil millones de dólares gracias a la unificación.

La unificación también ha producido las licencias comunes para productos alimenticios y bebidas en Europa, señales comunes de radio y televisión, normas comunes de salud y salubridad, eliminación de la duplicación de sistemas de distribución y estandarización de líneas de productos. Además ha llevado a mayor cantidad de análisis y alianzas de la competencia, descentralización de negocios, nuevos esfuerzos de marketing, nuevas estrategias, mayor énfasis en el servicio, mejores telecomunicaciones y flujo de información y mayor impulso para un sistema monetario único para Europa.

Tal vez el rasgo más importante de la unificación de Europa sea el proyecto para constituir un solo mercado financiero. En razón de la unificación de 1992 han surgido en Europa competidores mucho más fuertes, y los consumidores de toda Europa se están beneficiando con precios más bajos y mejores opciones. Sin embargo, las compañías europeas siguen pagando los sueldos más altos del mundo y, por lo general, tienen problemas para ofrecer mercancías a precios globales competitivos. El sistema de seguridad social de Europa es particularmente caro para las empresas. La mayor parte de los trabajadores y administradores europeos gozan de garantías para un empleo para toda la vida. En Europa existe el temor de que el aumento del desempleo, que ya está al 10.5%, pueda provocar un exceso de reglamentos y proteccionismo, lo que perjudicaría los esfuerzos de las empresas para hacerse más globales.

Las industrias europeas que habrán de representar la mayor amenaza para las empresas estadounidenses en un futuro próximo son la editorial, el equipo de comunicación, la farmacéutica y el espacio aéreo civil. Una amenaza menor para

Estados Unidos, aunque bastante significativa, estaría representada por los bancos europeos y los productores de alimentos, bebidas, computadoras, aparatos electrónicos y automóviles. Las industrias estadounidenses que, por el momento, parecen menos afectadas por la unificación de Europa son las ventas al detalle, los camiones, las líneas aéreas y los seguros.

Fusiones y adquisiciones. Desde que Bruselas es el cuartel general de la Comunidad Económica Europea (CEE) una parte importante de las actividades comerciales y económicas se ha pasado ahí de otras capitales de Europa. Una oleada de fusiones y adquisiciones está inundando a Europa con compañías que tratan de consolidar su fuerza en mercados centrales. Por ejemplo, Banco de Bilbao y Banco de Vizcaya, los por orden de importancia, se unieron hace poco y puede contar entre los treinta más importantes de E papelera han dado por resultado fuertes competidores como Stora Kopparbergs Bergslags y Svanska Cellulosa de Suecia y Finnrap y Kymmene de Finlandia. Nestlé de Suiza ha adquirido una serie de compañías del ramo de los alimentos, tanto en Europa como en Estados Unidos. Dos despachos contables muy grandes de Inglaterra, Coopers & Lybrand y Deloitte Haskins & Sells, se fusionaron hace poco creando el mayor despacho de contadores de Europa. Eurocom S. A., la agencia de publicidad más grande de Francia, se fusionó con Roux, Seguela, Cayzac & Goudard, creando la agencia publicitaria más grande de Europa.

Ejemplos recientes de empresas europeas que han adquirido empresas estadounidenses son Pechiney de Francia, que adquirió Triangle Industries; Grand Metropolitan de Gran Bretaña que adquirió Pilsbury, Burger King y Green Giant; Hoechst de Alemania, que adquirió Celanese; y Nestlé de Suiza, que adquirió Carnation.

Las empresas japonesas también están haciendo grandes adquisiciones en Europa occidental. Por ejemplo, Fujitsu adquirió ICL, el último fabricante de computadoras verdaderamente británico. Mitsubishi Electric se ha fijado la meta de aumentar sus inversiones en Europa hasta 30% al año. Olivetti de Italia depende de Canon y Sanyo en el ramo de equipo para oficina y Fiat depende de Hitachi para maquinaria de construcción. Nissan, Toyota y Honda están construyendo plantas fabriles en Gran Bretaña y esperan aumentar en Gran Bretaña la parte del mercado de los automóviles para Japón en general, de 12% a 17% para 1998.

Después de Gran Bretaña, el país de Europa que está recibiendo más inversiones japonesas importantes es Alemania; Alemania ya importa 40% de todas las exportaciones de Japón a Europa. Dusseldorf, Alemania, tiene la mayor cantidad de japoneses residentes de Europa, más de 7,000. Mitsubishi Electric y Toshiba representan la punta de una serie de empresas japonesas que proyectan invertir más de 400 millones de dólares al año, tan sólo en la región de Dusseldorf.

LINEAMIENTOS PARA ALCANZAR EL ÉXITO COMO COMPETIDOR GLOBAL

Robert Allio nos ofrece siete lineamientos para ganar las batallas globales por conseguir la lealtad de los clientes y mayor parte del mercado:

1. Sea el primero en llegar a los mercados globales nuevos. Tratar de quitarle mercado a competidores bien atrincherados es extremadamente difícil.
2. Contraataque en casa. Las empresas matrices suelen financiar la expansión en los países anfitriones con utilidades generadas en casa. El flujo de efectivo de los competidores se puede reducir atacándolos en casa. Un ejemplo reciente es el ataque de 3M contra los mercados japoneses de audiocintas y videocintas.
3. Invierta en tecnología nueva. Las empresas exitosas en los años noventa utilizarán la tecnología más eficiente.
4. Considere otras fuentes de suministro. Ubique instalaciones fabriles en zonas del mundo con mano de obra barata. Un ejemplo reciente del caso es Dominion Textile de Canadá que está construyendo una fábrica de mezclilla en Túnez.
5. Instituya el sistema administrativo correcto. Asegúrese de que los administradores en los mercados extranjeros conocen las nimiedades de la cultura y el idioma de los países anfitriones.
6. Pierda dinero al principio si es necesario. Sacrifique las utilidades a corto plazo a cambio de las recompensas al largo plazo. Un ejemplo reciente es el de las empresas japoneses aguantando pérdidas durante siete años con el propósito de captar el mercado europeo de las motocicletas.
7. Una fuerzas con la competencia. Colabore con sus competidores que tienen experiencia en otras partes de la cadena de valor. Ejemplos recientes son el trato de Chrysler y Mitsubishi y la unión de AT&T y Olivetti.

Jeremy Main dice que no hay una fórmula universal para hacerse global, pero que cualquier compañía que vaya en serio para participar en la carrera debe cumplir todos o la mayor parte de los puntos siguientes:

1. Siéntase como en casa en los tres mercados más importantes del mundo: América del Norte, Europa y Asia.
2. Desarrolle productos para el mundo entero.
3. Reemplace los centros de utilidad basados en países o regiones con otros basados en líneas de productos.
4. "Globalícese" como dicen los japoneses: tome decisiones globales sobre cuestiones estratégicas en cuanto a productos, capital e investigaciones, pero deje que las unidades locales decidan las cuestiones tácticas en cuanto a empaques, marketing y publicidad.
5. Supere las actitudes provincianas, por ejemplo el síndrome de "no se inventó aquí". Prepare al personal para que piense en términos

internacionales, envíelos a viajes con frecuencia y proporciónelos lo último en tecnología de comunicación, por ejemplo, las teleconferencias.

6. Abra los mandos superiores a los empleados extranjeros.
7. Haga lo que le parezca mejor siempre que parezca lo mejor, incluso aunque los connacionales pierdan empleos o responsabilidades.
8. En los mercados donde no pueda entrar solo, busque aliados .

David Garfield, presidente de Ingersoll-Rand Company, ofrece tres sugerencias estratégicas para que las empresas domésticas puedan ser más competitivas internacionalmente.

1. La mejor defensa es una buena ofensiva. Las compañías tienen que luchar denodadamente para conseguir exportaciones y luchar contra la competencia extranjera en suelo extranjero siempre que se pueda. Esto es preferible a competir intensamente en los mercados domésticos.
2. Las inversiones que mejorarán la ventaja competitiva deben recibir atención prioritaria. Las empresas domésticas deben luchar por reducir los costos de mano de obra, bajar los gastos de operación, comprimir los ciclos de producción y mejorar la calidad de los productos y servicios.
3. Las industrias y las empresas domésticas se deben ayudar unas a otras. Deben dar preferencia a los proveedores y distribuidores estadounidenses, deben alentarse unas a otras para tomar medidas que mejoren la competitividad en tecnología, calidad, servicio y costos.

CONCLUSIÓN

El éxito de los negocios depende, cada vez más, de ofrecer productos y servicios competitivos en un ámbito mundial y no sólo local. Si el precio y la calidad de los productos y servicios de una empresa no compiten con los que se pueden conseguir en otras partes del mundo, la empresa no tardará en enfrentar su desaparición. Los mercados globales se han convertido en una realidad en todas las zonas del mundo, menos las más remotas. Sin duda a lo largo y ancho de Estados Unidos, incluso en los pueblos pequeños, las empresas sienten la presión de los competidores mundiales. Casi la mitad de los automóviles que se venden en Estados Unidos, por ejemplo, están fabricados en Japón y Alemania.

La cultura, las políticas industriales, las empresas en participación y las exportaciones son importantes para el proceso de la administración estratégica de las empresas internacionales. Conforme las economías del mundo y los patrones de consumo se van haciendo cada vez más parecidos e interrelacionados, los cambios políticos y económicos representan más oportunidades y amenazas para las empresas de Estados Unidos. Para tener éxito en los años noventa, los negocios deben ofrecer productos y servicios que exhiban una relación precio/calidad competitiva con la de productos y servicios similares disponibles en todo el mundo.

CONCEPTOS Y TÉRMINOS CLAVE

Nacionalismo económico

Comunidad Económica Europea

Glasnost

Guanxi

Compañía anfitriona

Políticas industriales

Inwha

Corporación multinacional

Compañía matriz

Perestroika

Wa

TEMAS PARA REPASO Y DISCUSIÓN

1. Compare y contraste la cultura de Estados Unidos con otras culturas del mundo. ¿Cómo afectan las diferencias culturales a la administración estratégica?
2. Explique por qué los patrones de consumo se parecen cada vez más en todo el mundo. ¿Qué implicaciones estratégicas tiene esta tendencia?
3. ¿Qué ventajas y desventajas ofrece iniciar operaciones de exportación en otro país?
4. ¿Por qué supone que la industria de las líneas aéreas se está globalizando con gran lentitud?
5. ¿Qué le recomendaría a las empresas que quieren hacer negocios con Rusia?
6. ¿Qué estrategias siguen comúnmente las empresas japonesas? ¿Por qué?
7. ¿Cómo afecta la unificación de Europa a las estrategias de las empresas estadounidenses?
8. En su opinión, ¿qué lineamientos para alcanzar el éxito como competidor global son los más importantes?
9. Elija una de las referencias bibliográficas al término de este capítulo y prepare un informe oral de 3 minutos sobre el tema para presentarlo en clase.
10. ¿Cree usted que el Guanxi, el Inwha o el Wa, facilitarían la administración estratégica de una organización? ¿Por qué?